



**De la dynamique ” organisation en action ” - ”
organisation en projet ” dans le travail de ”
développement fournisseur ”**

Florian Hémont

► To cite this version:

Florian Hémont. De la dynamique ” organisation en action ” - ” organisation en projet ” dans le travail de ” développement fournisseur ”. Colloque international Org & Co., May 2011, Nice, France. pp.96-104. halshs-01004474

HAL Id: halshs-01004474

<https://shs.hal.science/halshs-01004474>

Submitted on 16 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

De la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” dans le travail de “développement fournisseur”

HEMONT Florian
CERTOP, UMR 5044,
IUT A, 115, route de Narbonne, 31 077 Toulouse cedex 4
florian.hemont@univ-tlse3.fr

Doctorant au CERTOP, équipe ECORSE, Université Paul Sabatier (Toulouse 3)

Thèmes de recherche :

Rationalisation et changement organisationnel, chaînes logistiques, outil-méthode de gestion.

Résumé :

Nous proposons d’appréhender l’activité de “développement fournisseur” dans les chaînes logistiques comme participant à un phénomène de changement organisationnel que nous saisissons par le prisme du travail d’équipement en technologie gestionnaire des PME. Nous considérons alors les influences relatives de l’“organisation en action”, de l’“organisation en projet” et de l’organisation telle qu’inscrite dans les outils-méthodes dans la construction d’une nouvelle “organisation en action”.

Mots-clefs : changement organisationnel, règle-pratique, outil-méthode, lecture-écriture.

Dans le cadre de notre travail de thèse sur les rapports clients-fournisseurs du milieu aéronautique, nous nous intéressons à l’activité de “développement fournisseur” qui se caractérise, notamment, par une évaluation des modes de fonctionnement des PME sous-traitantes par un organisme mandaté par des donneurs-d’ordres (DO). A la suite de cette évaluation, des propositions d’implantation d’outils-méthodes sont faites aux dirigeants des PME. Nous proposons alors d’appréhender cette activité de “développement fournisseur” comme participant à un phénomène de changement organisationnel que nous saisissons par le prisme du travail d’équipement en technologie gestionnaire des PME. *Comment saisir le changement organisationnel par une approche communicationnelle du “développement fournisseur” ?* Nous pensons que ce changement peut être envisagé à travers une dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” que nous proposons de saisir à l’aide d’une étude des médiations dans lesquelles prennent place des dialectiques de lectures-écritures des pratiques et des outils-méthodes.

Dans un premier temps, nous caractériserons ce que nous entendons par organisation et changement organisationnel à partir de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997). Puis, nous préciserons notre approche méthodologique du travail de “développement fournisseur”. Pour finir, nous spécifierons ce dernier à l’aide de ce que nous qualifions de mise en regard entre “organisation en action” et “organisation en projet” lors de l’implantation d’un outil-méthode¹.

1. De la régulation dans les organisations comme clef de lecture du changement organisationnel

Lorsqu’elle dresse un état de l’art sur le changement organisationnel, C. Demers (2007) explique que l’appréhension du changement varie fortement en fonction de la focale et de la démarche de recherche. D’un côté, il y a les chercheurs qui saisissent l’organisation telle une entité et qui tentent de

¹ Précisons que nous recourons à cette expression car les artefacts et les méthodes constitutifs de l’outil-méthode nous semblent difficilement dissociables. Les méthodes gestionnaires s’incarnent dans un ensemble d’artefacts dont le recours renvoie à des scripts d’usage.

repérer des variables de manière à justifier une différence entre deux états dans le temps. De l'autre côté, on trouve des approches processuelles du changement qui en font une continuité. Notre approche vise à entrevoir le processus qui conduit à cette différenciation entre un avant et un après.

C. Demers remarque que deux approches socio-constructivistes de l'organisation sont prédominantes actuellement : 1) des approches centrées sur les pratiques (Feldman, 2000; Orlikowski, 1996), 2) des approches centrées sur les pratiques discursives (Taylor, 1993; Taylor & Robichaud, 2004; Taylor & Van Every, 2000). Que l'on suive les approches discursives comme celle de l'Ecole de Montréal ou les approches centrées sur les pratiques, l'étude du changement, qu'il soit programmé ou continuellement émergent, devient l'étude d'un "organizing" qu'il s'agit de mettre en relation avec l'organisation en tant que "site" (Tsoukas & Chia, 2002)², effet (Vásquez Donoso, 2009; Vásquez & Marroquín, 2008), ou encore telle une entité émergée et rationalisée (Bouillon, 2009) ou une "institutionalized entity" (Bouillon, 2010). En effet, aborder le changement organisationnel, c'est ici s'intéresser au processus à travers lequel celui-ci émerge, mais aussi relever ses effets sur l'organisation en tant qu'entité, en tant qu'espace normé, régulé. Nous proposons de tenter de faire tenir ensemble les approches sur les pratiques et celles sur les pratiques discursives en proposant de prendre en considération les discussions sur les pratiques et les règles dans un contexte où elles sont mises en question³.

1.1. La règle comme principe organisateur et support de l'activité collective

La théorie de la régulation sociale développée par J.-D. Reynaud (1988, 1997) et prolongée par G. de Terssac (2002; Terssac & Reynaud, 1992) permet d'éclairer quelques points concernant la régulation de l'activité organisationnelle, la relation entre "organizing" et organisation en tant qu'espace normé, régulé, et par là même le changement organisationnel. Le concept de règle comme objet d'entente, de discussion et de négociation est central dans cette théorie :

« La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons [...]. Les règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune » (Reynaud, 1997, p. XVI).

La règle est par conséquent ce qui permet l'action collective et qui tend à fournir des cadres à l'activité. Toutefois, bien qu'elles soient liées à un projet d'action commune, ceci ne signifie par pour autant : 1) que les règles n'entrent pas en conflit, et 2) que leur établissement ne se fasse pas par négociation ou par imposition. Il paraît également intéressant de relever que les règles ont des auteurs, et que par conséquent les règles sont des objets de constructions sociales et font l'objet d'inscriptions en termes de règles formelles ou de pratiques et de routines.

Dans cette théorie, sont distinguées deux types de règles : les règles de contrôle et les règles autonomes.

- Les premières renvoient aux règles élaborées de l'extérieur (dites hétéronomes) et qui décrivent, orientent et prescrivent les actions que les acteurs doivent conduire. Plus communément, il s'agit des règles établies par la direction à destination de ses subordonnés. Ces règles, en situation d'application, s'avèrent toujours incomplètes et nécessitent des adaptations ou des reformulations dans des règles autonomes.

² « Notice the double meaning of "organization(s)" here: *Organizations* are sites of continuously changing human action, and *organization* is the making of form, the patterned unfolding of human action. Organization in the form of institutionalized categories is an input into human action, while in the form of emerging pattern it is an outcome of it; organization aims at stemming change but in the process of doing so it is generated by it » (p. 577).

³ Nous avons toutefois conscience que toutes les pratiques ne sont pas verbalisables et en cela nous ne prétendons nullement nous situer à un niveau d'analyse que des observations de l'activité quotidienne des acteurs aurait pu fournir. L'"organizing" ne renvoie pas ici à l'activité quotidienne des acteurs dans leur travail, mais à l'activité particulière de "développement fournisseur" dans laquelle ils se trouvent engagés.

- Les secondes, les règles autonomes, réfèrent aux règles internes des groupes de travail qui viennent s'opposer ou compléter les premières. Il peut s'agir de règles complémentaires ou alternatives établies en contexte de travail par les acteurs.

De même que dans le cas des démarches ISO (Cochoy et al., 1998), dans le cadre du "développement fournisseur" il est question de penser conjointement règles de contrôles en cours, règles autonomes (qui s'appuient sur des connaissances quant aux contraintes, aux pratiques et à la manière dont l'activité est conduite dans les ateliers), avec les règles portées par les outils-méthodes en phase d'implantation ; l'un des objectifs étant d'établir de nouvelles règles de contrôle, ou tout du moins d'en modifier ou réorienter une partie. J.-L. Bouillon remarque d'ailleurs que de façon plus générale « les règles autonomes peuvent même finir par s'institutionnaliser comme règles de contrôle dans le cadre d'un processus de "travail d'organisation" (de Terssac, 2003) avant d'être elles-mêmes remises en cause » (2009, p. 8). Le changement organisationnel, qu'on le considère comme ponctuel ou continu, nous semble être pris dans cette dynamique, dans cette mise en discussion de règles. Il réside alors, pour nous, dans la modification des règles qui cadrent l'activité et les modes de coordination des acteurs. Dans les deux cas, ces modifications de règles se font en rapport à des pratiques. Qu'il s'agisse de pratiques qui se sédimentent dans le temps en règles autonomes et qui peuvent finir par s'instancier en règles de contrôle, ou de nouvelles règles de contrôle imposées puis traduites et ajustées en pratique, ou encore composées en fonction de pratiques préexistantes, au final, il se dessine toujours une tension entre pratiques et règles, entre règles et régulation en pratique : il s'opère des inscriptions relatives des unes dans les autres. Ainsi ce que nous appelons "organisation" renvoie à cette dynamique règles-pratiques qui en fait à la fois une émergence et une entité instituée et normée.

1.2. De la régulation dans les organisations à un questionnement communicationnel

Comment questionner le changement organisationnel à travers ces jeux de régulation d'un point de vue communicationnel ?

Nous sommes en accord avec J.-L. Bouillon lorsqu'il note que la théorie de la régulation sociale⁴ relève d'un certain "impensé communicationnel" :

« Si les modalités de ces (formes de coordination impliquées dans l'action collective et dans la construction sociale des organisations) ajustements ont été finement théorisés en termes de stratégies d'acteurs, de régulations, de conventions, les processus symboliques sur lesquels ils reposent sont moins pris en considération. Les échanges interpersonnels, les discussions, écrits, arguments, les relations entre ces interactions et les structures organisationnelles où ils se déroulent, les représentations sur lesquelles ils reposent, sont le plus souvent tout juste effleurés » (2008, p. 65).

La question centrale que nous abordons est : comment pratiques et règles sont-elles mises en regard et (re-)travaillées par des processus communicationnels ? Quels sont les aspects symboliques mis en jeu et en discussion par les acteurs ? Comment le changement organisationnel s'opère-t-il dans les interactions par une (co-)construction de sens de l'activité ? Quels sont les schèmes interprétatifs présents dans les cadres sociotechniques des interactions ? Comment sont-ils rendus présents et discutés ?

2. Saisir le changement organisationnel par l'actantialité dans les scènes interactionnelles

Comment saisir le processus de changement organisationnel dans le cas du travail de "développement fournisseur" ? Nous précisons succinctement le caractère agissant des outils-méthodes de gestion, puis, nous introduisons certaines propositions de F. Cooren qui nous semblent pertinentes quant à l'analyse des réunions dans lesquelles se joue la mise en forme de changements.

2.1. De la nature des outils-méthodes

L'une de nos focales réside dans le travail d'équipement en outils-méthodes. Travail que nous considérons comme double : celui de l'outil-méthode sur l'organisation, et celui de l'organisation sur

⁴ Ainsi que celles de l'économie des conventions et de la sociologie de la justification.

l'outil-méthode. A l'instar de M. Akrich (1992) nous considérons les outils-méthodes comme résultat d'inscriptions de concepteurs. Nous nous intéressons alors à leur fonction média⁵ tant par les schèmes interprétatifs qu'ils supportent que du point de vue des scripts d'usage qu'ils semblent prescrire. Les outils-méthodes de gestion en tant que médiateurs de perception et d'action ont une portée agissante. Dans la mesure où leur objet est de cadrer l'activité et les modes de coordination des acteurs, ils ont également une visée organisante (de Terssac & Bazet, 2007). Ainsi, W. Orlikowski écrit : « (...) technology embodies and hence is an instantiation of some of the rules and resources constituting the structure of an organization » (1992, p. 405). Bien que les pratiques d'un même outil-méthode puissent varier car elles sont toujours situées (Orlikowski, 2000) et que leur appropriation relève d'une certaine flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992), il participe à une "technologisation" et rationalisation⁶ organisationnelle par modification des régulations pré-existantes. Au final il s'opère une relative réciprocité dans l'influence de l'organisation et de l'outil-méthode (Vinck, Rivera, & Penz, 2004).

Afin d'explorer plus avant ces processus, nous avons mobilisé l'approche interactionniste développée par F. Cooren, en particulier au plan méthodologique.

2.2. L'actantialité dans les scènes interactionnelles : le cas du 5S

Notre matériau est principalement constitué d'observations de réunions dans lesquelles des ingénieurs de DO présentent des outils-méthodes aux employés et/ou managers des PME afin de les implanter. En suivant D. Bougnoux (2001), nous appréhendons les scènes interactionnelles par ce qui est mis en proposition et par la manière dont en disposent les acteurs. Nous rejoignons F. Cooren (2006, 2010a, 2010b) lorsqu'il invite à une ouverture de l'étude des scènes interactionnelles par ce qui agit et est agi. Il est alors question de s'intéresser à l'"agency" de manière relativement large en y incluant les acteurs humains et non-humains, qu'il s'agisse d'incarnation ou de ventriloquie (outils-méthodes, PowerPoint, contraintes de production, pratiques, règles, principes, objectifs, logiques gestionnaires, porte-parole...). Sur cette base nous avons procédé à des relevés systématiques de ce qui agit dans les scènes interactionnelles.

Dans le cas d'une implantation d'un outil-méthode 5S⁷, un ingénieur missionné par un DO et le responsable de production de la PME interviennent auprès des responsables d'ateliers. Nous avons établi quatre catégories d'actants dans le discours de ces premiers qui cadre le processus de changement. Ceux qui sont mobilisés par les acteurs : modifications des modes de fonctionnement (règles, pratiques actuelles et futures), les extériorités évoquées comme supports d'autorité (clients, fournisseurs dits modèles...); et concernant l'instanciation de nouveaux objectifs : un discours sur l'esthétique et sur la nécessité d'une mise en visibilité d'un contrôle gestionnaire. La proposition de transformation des modes de fonctionnement des ateliers, dont l'objet est d'introduire et constituer de nouvelles formes et pratiques gestionnaires, s'effectue suivant ce que le responsable de production présente comme une forme qui fait désormais référence au sein de l'entreprise. Par la mobilisation de ces actants, le responsable de production cherche à opérer une tentative d'inflexion de schèmes interprétatifs sur son personnel par des propositions visant à modifier leurs perceptions des conditions de production, ou tout du moins en exposant ce qui sera désormais entendu comme norme à respecter. Les médiations à l'œuvre visent l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des ateliers. Nous

⁵ P. Verbeek explique que les outils ont une dimension active dans l'étant présent des acteurs par des médiations de perception et d'action (2006).

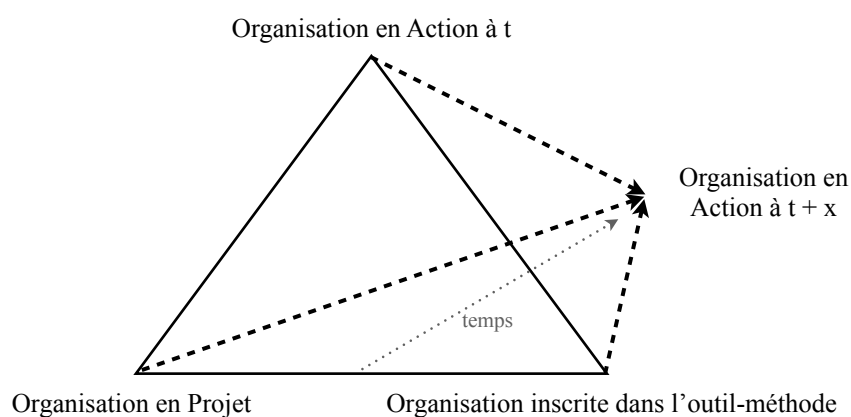
⁶ Qui se caractérise par « un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités » (Bouillon, 2009, p. 7).

⁷ Méthode gestionnaire, dite "Lean Manufacturing", qui vise une amélioration continue de la production notamment par une standardisation de l'emplacement des produits et outils de production et par une élimination des éléments jugés non-utiles. Il s'agit d'une méthode qui vise à ordonner les ateliers et établir des règles comme « il n'y a pas d'objets inutiles dans les armoires et autres rangements », « les moyens de rangement sont identifiés, adaptés... », « les outillages et moyens de fabrication sont propres », « les tenues vestimentaires sont adaptées, portées et correctes »... Les ateliers sont découpés en zones alors évaluables en fonction des règles définies et inscrites dans le support d'évaluation. Nous considérons alors l'outil-méthode 5S comme un ensemble constitué de divers artefacts (scotch, grille d'évaluation dans laquelle sont reportées les règles à suivre et sanctionnées) et de méthodes (usages prescrits, logique "Lean Manufacturing"...).

observons la mise en place conjointe d'un nouvel ordre, basé selon une idéologie gestionnaire⁸ et esthétique (qui peut s'apparenter à une méta-lecture⁹ des principes inscrits dans l'outil-méthode), et de nouveaux processus de production portés par l'outil-méthode 5S. Toutefois, comment préciser la dynamique de ce changement ?

3. “Organisation en action” - “organisation en projet” : la dynamique lectures - écritures entre outil-méthode et pratiques

A partir de nos observations, il apparaît que l'ensemble de ce qui est mis en proposition au fil des réunions d'implantation est mis au travail : l'outil-méthode, les pratiques, les règles, les schèmes interprétatifs des différents acteurs... Les transformations s'opèrent avec une mise en regard entre, ce que nous qualifions avec A. Roux¹⁰, d'“organisation en action” et d'“organisation en projet” ainsi que l'organisation telle qu'inscrite dans l'outil-méthode. Nous entendons par “organisation en action” les pratiques des acteurs et les règles constitutives des cadres de l'activité, mais aussi les pratiques telles qu'elles sont dites se faire, tout du moins telles que les acteurs perçoivent qu'elles se font, ou telles qu'ils les présentent. En cela nous n'assimilons pas “organizing”¹¹ et “organisation en action”. Par “organisation en projet” nous nous référons à un “actant intermédiaire”¹² projeté et en construction, à un objet de l'activité d'élaboration de nouvelles pratiques organisationnelles par (ré-)écritures de règles constitutives-normatives cadrant le travail, l'activité des acteurs. Cette projection organisationnelle s'effectue par une mise en tension entre l'“organisation en action” et l'organisation telle qu'inscrite dans l'outil-méthode et médiée par le spécialiste du DO et le responsable de production. Le schéma suivant rend compte du travail de “développement fournisseur” :



Ce travail consiste en l'établissement d'une future “organisation en action” à partir d'une “organisation en action” actuelle (telle que présentée par les acteurs), de l'établissement d'un projet d'organisation¹³ (nouvelles règles, nouveaux objectifs...) et de l'organisation portée par l'outil-méthode. Comment s'opère la mise en tension de ces trois organisations ? Nous pensons que nous pouvons l'appréhender au travers de dialectiques de lectures-écritures des pratiques et des outils-méthodes.

⁸ Supporté par le triptyque : performance, maîtrise, rationalité (Boussard, 2008).

⁹ Qui oriente la lecture et restreint le phénomène de “interpretative flexibility” des outils.

¹⁰ En nous appuyant sur les travaux de W. Orlikowski (1992, 2000).

¹¹ Entendu comme processus organisant en train de se faire : « To focus on sensemaking is to portray organizing as the experience of being thrown into an ongoing » (Weick et al., 2005, p. 410).

¹² L'idée d'“intermédiaire” a ceci d'intéressant qu'elle permet de constituer une focale sur ce qui est mis en relation par la portée médiatrice de l'objet. Les objets intermédiaires « participent à la construction de compromis et de savoirs partagés entre les acteurs. Ils contribuent à déplacer les points de vue des acteurs... L'objet peut alors être théorisé en tant que médiateur dans la mesure où il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte, par exemple, la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant le surgissement de solutions et de rapprochement entre des aspects autrement dissociés » (Vinck, 2009, p. 59).

¹³ Notons que nous ne considérons pas ici le projet d'organisation comme relevant du futur, au contraire, le projet est en construction dans le présent.

3.1. L'introduction de l'outil-méthode comme grille de (re-)lecture de l'activité

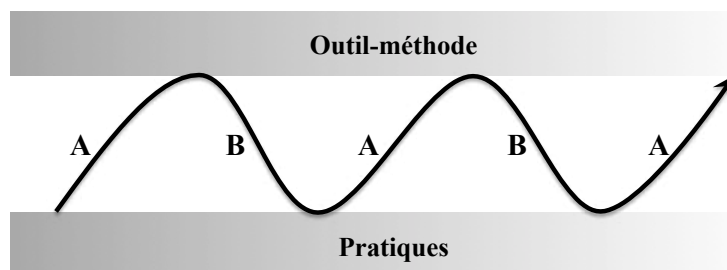
La démarche d'implantation de l'outil-méthode (en tant que technologie intellectuelle mise en forme par/dans l'outil) revient à proposer une nouvelle grille de lecture de l'activité, de nouvelles rationalités, au sein des ateliers. Cette grille de lecture, en tant que médium de perception et support d'activité participe alors à la constitution de nouveaux problèmes à solutionner. Les responsables d'ateliers sont conviés à lire le premier niveau d'architecture¹⁴ de l'outil-méthode — listant, entre autres, les principes de bases du 5S — à travers leurs expériences, leurs pratiques, et leurs perceptions, leurs schèmes interprétatifs, des conditions de l'activité au sein de leurs ateliers. Avant d'être un cadre participant à réguler, orienter l'activité des acteurs, cet outil-méthode est une nouvelle proposition de grille de lecture de l'activité. En somme, l'introduction de cet outil-méthode par l'ingénieur du DO, à travers les principes matérialisés dans cet architecte (en passe de devenir de nouveaux critères de sanction), propose, invite les acteurs à une relecture de leurs propres pratiques, de l'“organisation en action”. Néanmoins, dans les scènes interactionnelles observées, il n'a pas été seulement question de lectures des schèmes interprétatifs et des scripts véhiculés par l'outil-méthode, les acteurs ont été amenés à entreprendre une (ré-)écriture de celui-ci.

3.2. Ecritures de la grille : formalisation de l'“organisation projetée”

Une fois cette lecture initiée, les responsables d'atelier sont invités à proposer une déclinaison plus fine de chaque principe de la méthode 5S en fonction de leurs expériences de l'activité dans les ateliers afin d'inscrire dans la grille d'évaluation des règles résultant d'une lecture conjointe de cette expérience et du cadre proposé par l'outil-méthode. Au final, l'objectif de la démarche d'implantation d'un tel outil-méthode réside dans le fait qu'une fois configuré, il devient alors un médium de pratiques productives hybrides issues de confrontations entre les grilles de lecture pré-inscrites en lui et les lectures-réécritures¹⁵ qu'en auront faites les acteurs.

Les outils-méthodes tels que le 5S ne sont pas de simples grilles de lecture de l'activité, ils sont également des grilles d'écriture, de ré-écriture de l'activité. Ils décrivent, prescrivent, participent à la mise en règle de l'activité “normalisée” encadrant les futures pratiques des acteurs. C'est ce double mouvement que nous qualifions de co-adaptabilité entre l'“organisation en action” et l'outil-méthode. Plus généralement, il nous semble que c'est de cette dynamique outil-méthode – “organisation en action” que naît la mise en projection de l'organisation. Configurer, (ré-)écrire l'outil-méthode suppose également de définir des règles de contrôle régissant l'activité des acteurs agissant sous celles-ci. Dit autrement, cette (ré-)écriture des règles de contrôle dans les outils-méthodes de gestion constitue une formalisation de l'“organisation projetée” qui deviendra par la suite règle de contrôle cadrant la futur “organisation en action”. Dans nos analyses, nous avons pu relever des “présentifications” d'objectifs, de scripts d'usage d'outils-méthode, de pratiques et de conditions de ces pratiques par des phénomènes d'invocation et d'incarnation. Il ne s'agit donc pas seulement de considérer les lectures qui sont faites des outils-méthodes, mais également de saisir leurs (ré-)écritures comme le résultat de mises en discussion de diverses lectures (de l'outil-méthode, de pratiques, de conditions de pratiques...) que les acteurs confrontent, opposent, élaborent conjointement.

Nous proposons de décomposer la dialectique de lectures-écritures entre outil-méthode et pratiques en deux phases principales :



¹⁴ Nous empruntons l'idée d'architecte à Y. Jeanneret (2007).

¹⁵ Notre accès au terrain se limitant aux interventions de l'ingénieur, nous n'avons pas eu accès au travail d'écriture de ces règles. Toutefois, nous présumons que cette lecture et écriture ne se sont pas faites d'une seule voix et que les espaces que cette démarche participa à créer ont été les lieux de débats dans lesquels différentes propositions de lectures et d'écriture furent présentées.

- Les phases A correspondent aux étapes de (ré-)écriture de l'outil-méthode. Dans cette phase, nous avons pu observer qu'il s'agissait, pour les acteurs, de mettre en regard des formulations d'objectifs, de pratiques (et de leurs conditions) en cours au sein de leur entreprise et de mises en travail de l'outil-méthode (à travers les schèmes interprétatifs et les scripts d'usage qu'il véhicule). Il y a une mise en projection de l'organisation. Il s'opère une formalisation de cette projection organisationnelle à travers l'établissement de règles ainsi que leurs inscriptions dans la grille d'évaluation de l'outil-méthode lui-même.
- Les phases B correspondent aux étapes plus communément nommées d'appropriation (DeSanctis & Poole, 1994), il s'agit là, via des lectures combinées de l'outil-méthode et des pratiques alors en cours, d'une mise en œuvre des règles qu'il porte dans des pratiques.

Toutefois, nous aimerions préciser que cette succession de phases est moins à voir tel un découpage séquentiel qu'un effet analytique de notre part. En effet, nous avons parfois pu constater, que les acteurs projetaient de nouvelles pratiques en même temps qu'ils projetaient une ré-écriture de l'outil-méthode.

3.3. Encadrement des lectures-écritures

Pour finir, il est également question de pratiques d'accompagnement de ces lectures-écritures. L'ingénieur du DO guide la lecture en précisant ce qui est à modifier, travailler, ce qui ne peut l'être, en insistant sur les éléments importants. Précisons que l'outil-méthode 5S repose sur un principe de personnalisation des règles, mais que ces règles dépendent d'une catégorisation qui elle ne l'est pas. De plus, comme nous l'expliquions, l'implantation de l'outil-méthode dans les ateliers de la PME est appuyée par un co-texte : celui formulé par le responsable de production concernant les nouveaux impératifs de gestion des ateliers dans lequel il insiste sur le respect et la mise en place d'un ordre esthétique d'agencement des ateliers ainsi que sur la nécessité de produire et rendre visible des indicateurs de gestion. En cela, les lectures-écritures ne doivent pas être envisagées comme une simple mise en regard de pratiques et de règles inscrites dans l'outil-méthode, il convient de tenir compte des discours produits localement qui accompagnent cette dynamique et cadrent, orientent ces lectures et écritures.

Conclusion

Après avoir envisagé l'organisation à la fois comme émergente et émergée en considérant la dynamique pratiques-règles, nous avons précisé que le changement organisationnel s'opère par une modification de ces règles et pratiques, par la mise en regard de l'"organisation en action" et de l'"organisation en projet" lors du travail d'équipement en technologie gestionnaire des PME.

Nous avons alors considéré l'outil-méthode comme un support proposant une certaine grille de lecture de l'activité, mobilisée comme prise dans une dynamique de lectures-écritures. L'outil-méthode n'est pas seulement une grille de lecture, il opère aussi telle une grille d'écriture de règles "normalisées" cadrant l'activité des personnels des ateliers. Cette dynamique fait l'objet d'un "accompagnement" qui vient s'assurer de la bonne prise en compte de l'esprit du cadre.

Plus largement, l'étude d'une telle évolution permet de fournir quelques pistes afin de saisir la rationalisation des organisations, non pas tel un phénomène, mais à travers son processus d'instauration.

Références bibliographiques :

- Akrich, M. (1992). The De-Description of Technical Objects. Dans W. E. Bijker & J. Law (Ed.), *Shaping Technology / Building Society: Studies in Sociotechnical Change* (p. 205-224). Cambridge: MIT Press.
- Bougnoux, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. Paris: La Découverte.
- Bouillon, J.-L. (2008). « L'impensé communicationnel » dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations. *Sciences de la société*, (74), 65-84.
- Bouillon, J.-L. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de

l'organisation. *Actes du colloque Â« Nouvelles tendances en communication organisationnelle »*. Présenté à 77ème Congrès de l'ACFAS, Université d'Ottawa.

Bouillon, J.-L. (2010). A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. *Management Communication Quarterly*, 4(24), 643-650.

Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*. Perspectives sociologiques. Paris: Belin.

Cochoy, F., Garel, J.-P., & Terssac, G. de. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000. *Revue française de sociologie*, 39(4), 673-699.

Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Éd.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 81-100). London: LEA.

Cooren, F. (2010a). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, 163(5), 33-54.

Cooren, F. (2010b). *Action and Agency in Dialogue. Passion, incarnation and ventriloquism*. John Benjamins Publishing Company.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories : A Synthesis*. Thousand Oaks: Sage.

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.

Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

Jeanneret, Y. (2007). *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale* (2e éd.). Paris: Colin.

Taylor, J. R. (1993). La Dynamique de Changement Organisationnel : une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation*, (3), 50-93.

Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum Associates.

de Terssac, G. (2002). *Le travail : une aventure collective*. Toulouse: Octarès.

de Terssac, G., & Bazet, I. (2007). Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ? Dans G. de Terssac, I. Bazet, & L. Rapp (Éd.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Collection Le Travail en débats (p. 7-27). Toulouse: Octarès.

de Terssac, G., & Reynaud, J.-D. (1992). L'organisation du travail et les régulations sociales. Dans G. de Terssac & P. Dubois (Éd.), *Les nouvelles rationalisations de la production* (p. 169-185). Toulouse: Cepaduès.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Vásquez Donoso, C. (2009). *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili* (Thèse de Doctorat). Université de Montréal. Consulté de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/3510>

Vásquez, C., & Marroquín, L. (2008). A l'intersection du texte et de la conversation : comment

jongler avec l'effet et le processus ? *Sciences de la société*, (74), 26-41.

Verbeek, P.-P. (2006). Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation. *Science, Technology & Human Values*, 31(3), 361-380.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.

Vinck, D., Rivera, I., & Penz, B. (2004). Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact. *Sciences de la Société*, (61), 123-138.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.